

Rödl & Partner

# ОСОЗНАННОЕ ЛИДЕРСТВО

Руководство по корпоративному  
управлению в Казахстане



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Добро пожаловать в Corporate Governance Guide (далее – «Гид») – руководство по управлению Товариществами с ограниченной ответственностью (далее – «ТОО» или «Товарищество») в Республике Казахстан (далее – «Казахстан») с участием иностранных участников.

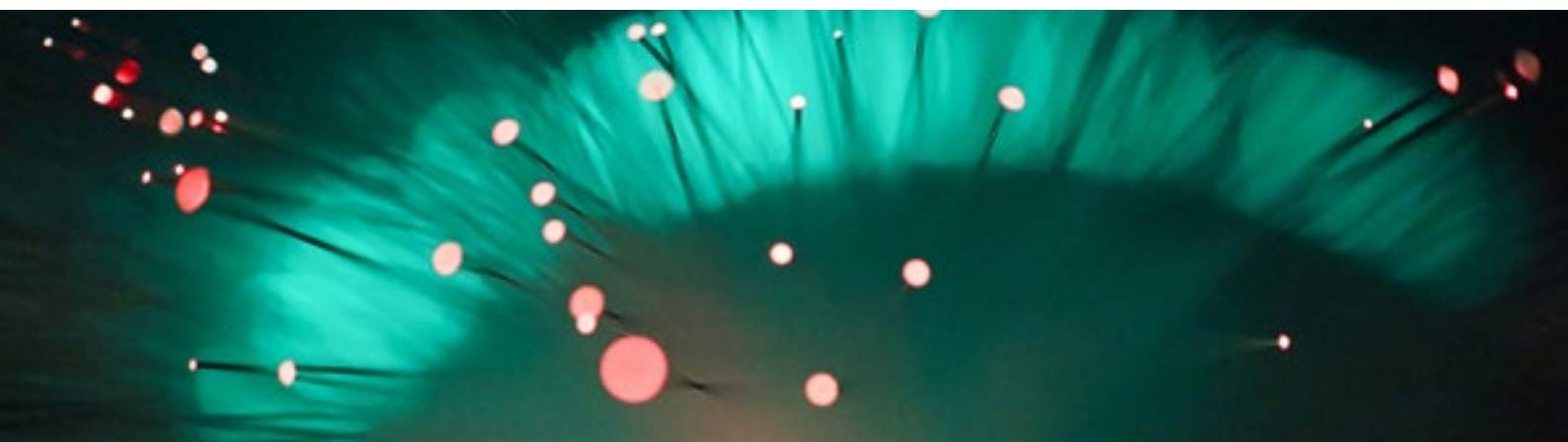
Казахстан предлагает благоприятную правовую среду для ведения бизнеса, однако эффективное корпоративное управление требует не только глубокого понимания местного законодательства, включая Гражданский кодекс Республики Казахстан, Закон о ТОО и другие нормативные акты, но также и учета специфики правоприменительной практики и делового оборота.

Настоящий Гид разработан для того, чтобы помочь иностранным инвесторам, участникам и должностным лицам ТОО:

- Понять правовую структуру корпоративного управления в Казахстане.
- Оптимизировать процесс принятия решений в рамках органов управления ТОО.
- Обеспечить прозрачность и эффективность управления Товариществом.
- Минимизировать юридические и финансовые риски, связанные с корпоративной ответственностью.

В Гиде освещены ключевые аспекты функционирования ТОО, включая структуру управления, полномочия и ответственность должностных лиц, порядок принятия решений, оформление корпоративных документов, раскрытие информации и корпоративный контроль Товарищества.

Мы уверены, что этот Гид станет надежным инструментом для эффективного управления вашим бизнесом в Казахстане.



# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
СТАТУС ТОО В КАЗАХСТАНЕ	4
ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОО	7
ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧАСТНИКОВ ИЛИ ЕДИНСТВЕННЫЙ УЧАСТНИК ТОО	8
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ТОО	11
ЭКСКУРС – АУТСОРСИНГ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ	13
НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ И РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	17
КОНТАКТНЫЕ ЛИЦА	19

# 1. ВВЕДЕНИЕ

Ведение бизнеса в Казахстане через Товарищество с ограниченной ответственностью требует соблюдения местного законодательства и применения эффективных практик корпоративного управления.

Понимание местного законодательства важно в связи с тем, что в соответствии со статьей 1100 Гражданского кодекса РК, правовое положение юридического лица определяется правом страны его регистрации. Поскольку ТОО регистрируется в Казахстане, оно подчиняется праву Республики Казахстан.

Так, деятельность Товарищества, включая:

- Права и обязанности участников;
- Принятие управленческих решений;
- Ответственность должностных лиц;
- Взаимодействие с государственными органами;

осуществляются в соответствии с Гражданским кодексом РК, Законом о ТОО и иными законодательными актами РК. В связи с чем наш Гид основывается на законодательстве Казахстана.

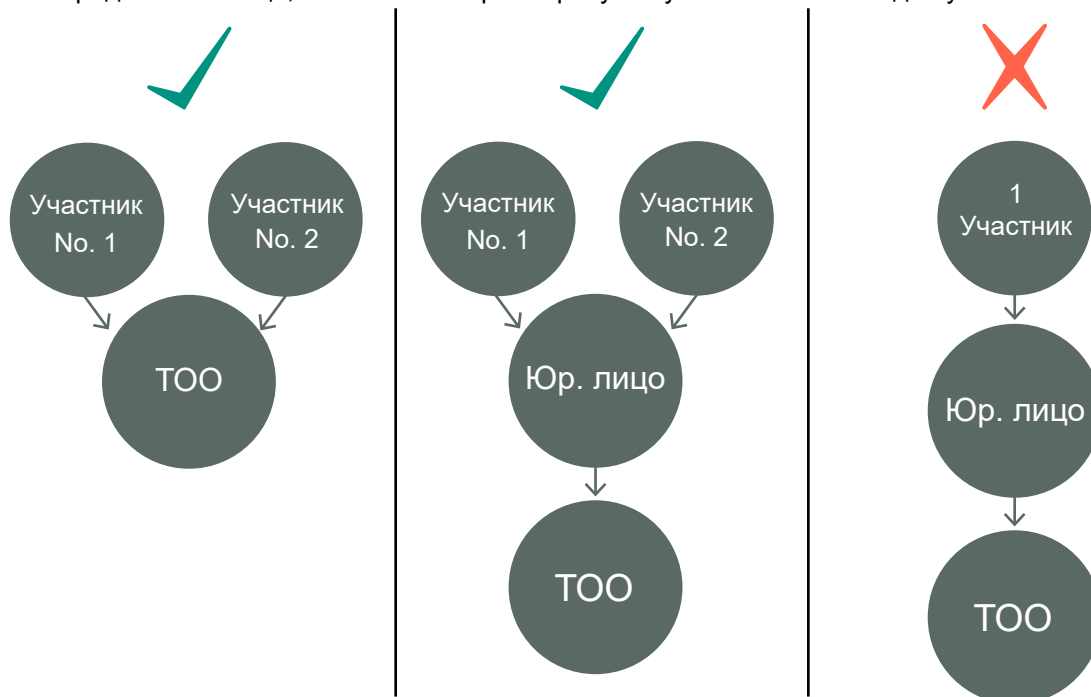
## 2. СТАТУС ТОО В КАЗАХСТАНЕ

### 2.1 Определение и правовая природа ТОО

ТОО является юридическим лицом, учрежденным одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли, определяемые в учредительных документах – в уставе и/или учредительном договоре.

#### Кто может быть участником ТОО?

Участниками ТОО могут быть как физические лица, так и юридические лица, вне зависимости от наличия иностранного или государственного участия. Однако, при учреждении Товарищества важно учитывать, что законодательство Казахстана не допускает, чтобы единственным участником ТОО было юридическое лицо, в составе которого присутствует также только один участник.



Таким образом, практически возможным решением данного ограничения является включение миноритарного участника, например, с долей участия 0,1%. Это позволит обеспечить соответствие требованиям законодательства и предотвратить возможные риски, связанные с регистрацией ТОО.

При несоблюдении этого условия регистрация ТОО может быть отклонена, а если нарушение будет выявлено после регистрации, это может стать основанием для признания регистрации недействительной и последующей ликвидации Товарищества. Следовательно, необходимо обратить особое внимание на данное обстоятельство. Мы настоятельно рекомендуем обращаться к специалистам в области корпоративного права и не поддаваться на заманчивые предложения о регистрации компании «под ключ» по заниженной стоимости.

### Ответственность ТОО и его участников

Одним из ключевых преимуществ ТОО является ограниченная ответственность его участников. Участники несут риск убытков только в пределах стоимости внесённых ими вкладов в уставный капитал. Они не отвечают по обязательствам ТОО, что защищает их личное имущество от возможных претензий кредиторов или третьих лиц.

Аналогично как участники не отвечают по обязательствам Товарищества, ТОО также не отвечает по обязательствам участников. Однако доли участника могут быть обременены и могут быть взысканы третьими лицами, имеющими претензии к самим участникам.

Товарищество, в свою очередь, является коммерческой организацией, имеет гражданские права и несет связанные с его деятельностью обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законодательством Республики Казахстан, и несет ответственность всем своим имуществом.

Таким образом, ТОО представляет собой удобную и защищенную форму ведения бизнеса, обеспечивающую баланс между ограниченной ответственностью участников и корпоративной защитой активов Товарищества.

## 2.2 Государственная регистрация и правоспособность ТОО

Для ведения деятельности в Казахстане ТОО подлежит обязательной государственной регистрации в Государственной базе данных «Юридические лица». После регистрации оно приобретает общую правоспособность, что означает возможность осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством (примеры запрещенных видов деятельности: незаконный оборот оружия, боеприпасов и взрывчатых веществ.).

Ключевые этапы создания ТОО включают:

- Разработку учредительных документов – устава и учредительного договора, в случае если у Товарищества два и более участников.
- Определение структуры органов управления (генеральный директор, при необходимости – совет директоров).
- Регистрацию в уполномоченном органе (Министерство юстиции РК или ЦОН).
- Постановку на налоговый учет и регистрацию в органах статистики.

Правоспособность ТОО подтверждается:

- Уставом и Учредительным договором.
- Справкой о государственной регистрации.
- Сведениями из Государственной базы данных «Юридические лица».

Поскольку ТОО функционирует на основе своих учредительных документов, на этапе регистрации важно определить основные аспекты его деятельности. В учредительных документах могут быть закреплены любые условия, не противоречащие законодательству, регулирующие деятельность Товарищества. В том числе, в учредительных документах устанавливается структура управления Товариществом. Данные действия обеспечат гибкость в деятельности и управлении Товариществом.



## 2.3 Фирменное наименование и место нахождения

ТОО обязано иметь фирменное наименование, которое должно включать слова «Товарищество с ограниченной ответственностью» или аббревиатуру «ТОО».

Место нахождения ТОО определяется его юридическим адресом, указанным при регистрации. Важно, что этот адрес используется для получения официальных уведомлений и проведения юридически значимых действий.

### Использование торговых марок в наименовании ТОО

Ко всему прочему, при регистрации ТОО важно учитывать, что использование в его наименовании зарегистрированных товарных знаков без разрешения их правообладателя является нарушением законодательства. В Казахстане защита интеллектуальной собственности обеспечивается Гражданским кодексом РК, Законом РК «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров», а также международными соглашениями, такими как Мадридское соглашение.

На практике встречаются случаи, когда местные лица регистрируют ТОО, незаконно используя в его наименовании известные торговые марки иностранных компаний. Это может вводить потребителей в заблуждение и наносить ущерб правообладателям. Для защиты своих прав владелец торговой марки может предпринять ряд действий: подать возражение в Национальный институт интеллектуальной собственности (Казпатент), обратиться в суд с требованием о принудительном изменении наименования ТОО и запрете на использование товарного знака, а в случае недобросовестных действий инициировать административное или уголовное разбирательство.

Во избежание подобных ситуаций рекомендуется заранее зарегистрировать торговую марку в Казахстане, что позволит оперативно пресекать попытки незаконного использования и защищать интересы правообладателя.



### 3. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОО

Управление ТОО строится на основе четкой организационной структуры, определенной законодательством Республики Казахстан. Корпоративная структура Товарищества включает несколько уровней управления, обеспечивающих баланс между принятием стратегических решений, оперативным руководством и контролем за финансово-хозяйственной деятельностью.

**Общее собрание участников (или единственный участник)** – высший орган ТОО, который определяет ключевые направления деятельности Товарищества. В этом органе участники принимают наиболее важные решения: назначают исполнительный орган, утверждают финансовые результаты, вносят изменения в устав и решают вопросы реорганизации или ликвидации, и иные вопросы, отнесенные к исключительной компетенции в соответствии с Законом о ТОО.

**Исполнительный орган** – это единоличный исполнительный орган (директор, управляющий) или коллегиальный исполнительный орган (дирекция, правление и т. п.). Он отвечает за ведение бизнеса, заключает договоры, управляет финансами и персоналом, а также обеспечивает соблюдение законодательства. Исполнительный орган действует от имени Товарищества и несет перед участниками ответственность за свои решения.

**Наблюдательный совет (если предусмотрен уставом)** – дополнительный контрольный орган, который может быть введен в структуру управления Товариществом. Он не занимается оперативным руководством, но обеспечивает надзор за деятельностью исполнительного органа, следит за соблюдением интересов участников, анализирует финансовые показатели и стратегическое развитие бизнеса. В случае отсутствия ревизионной комиссии наблюдательный совет Товарищества обладает всеми правами, которые принадлежат ревизионной комиссии.

**Ревизионная комиссия (ревизор)** – орган, отвечающий за контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ТОО. Ее создание не является обязательным, но может быть предусмотрено уставом для повышения корпоративной прозрачности.

**Другие элементы корпоративного управления** – в ТОО можно внедрять такие механизмы, как внутренний аудит и т. д. Эти инструменты помогают обеспечивать прозрачность работы Товарищества, защищать права участников и минимизировать финансовые и правовые риски.

Таким образом, управление ТОО строится на взаимодействии разных органов, каждый из которых выполняет свои задачи и несет определенные обязанности. В следующих главах мы подробно рассмотрим каждый из них: их функции, полномочия и роль в развитии ТОО.

Необходимо учитывать, что компетенция органов ТОО, порядок принятия решений, выступление от имени ТОО определяются уставом Товарищества.

## 4. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧАСТНИКОВ ИЛИ ЕДИНСТВЕННЫЙ УЧАСТНИК ТОО

Как указывали ранее, у Товарищества может быть один или несколько участников. В случае если у ТОО только один участник, высшим органом ТОО будет являться единственный участник, и все решения принимаются им и оформляются в письменной форме.

В свою очередь, если у Товарищества несколько участников, то высшим органом ТОО будет являться общее собрание участников. В связи с тем, что на практике в Товариществах с иностранным участием, в основном, несколько участников, в данном Гиде в качестве высшего органа ТОО мы будем рассматривать общее собрание участников.

Общее собрание участников играет ключевую роль в принятии стратегических решений. Именно на этом уровне формируется корпоративная политика Товарищества, определяется его направление развития, распределяются финансовые результаты и контролируется работа исполнительного органа.

Любой инвестор, заинтересованный в управлении ТОО или в защите своих интересов в нем, должен понимать, как работает общее собрание участников, какие у него полномочия и каким образом принимаются решения. Законодательство Казахстана четко регламентирует процедуры работы общего собрания, а также гарантирует права участников на участие в управлении Товариществом.

Ко всему прочему, участникам важно знать свои права, закрепленные в Законе о ТОО, а именно, участники Товарищества вправе:

1. участвовать в управлении делами Товарищества в порядке, предусмотренном Законом и уставом Товарищества;
2. получать информацию о деятельности Товарищества и знакомиться с его бухгалтерской и иной документацией в порядке, предусмотренном уставом Товарищества;
3. получать доход от деятельности Товарищества в соответствии с Законом, учредительными документами Товарищества и решениями общего собрания участников;
4. получить в случае ликвидации Товарищества стоимость части имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или, по соглашению всех участников Товарищества, часть этого имущества в натуре;
5. прекратить участие в Товариществе путем отчуждения своей доли в порядке, предусмотренным Законом;
6. оспаривать в судебном порядке решения органов Товарищества, нарушающие их права, предусмотренные Законом и (или) уставом Товарищества;
7. участники Товарищества могут иметь и другие права, предусмотренные законодательством и учредительными документами.



## 4.1 Полномочия общего собрания участников

Общее собрание участников ТОО обладает исключительной компетенцией, то есть вопросы, входящие в его полномочия, не могут быть переданы другим органам управления.

Согласно статье 43 Закона о ТОО, общее собрание участников принимает решения по следующим ключевым вопросам:

1. изменение устава ТОО, включая изменение размера его уставного капитала, места нахождения и фирменного наименования, или утверждение устава ТОО в новой редакции;
2. образование исполнительного органа товарищества и досрочное прекращение его полномочий или полномочий отдельного члена исполнительного органа, а также принятие решения о передаче ТОО или его имущества в доверительное управление и определение условий такой передачи;
3. избрание и досрочное прекращение полномочий наблюдательного совета и (или) ревизионной комиссии (ревизора) ТОО, а также утверждение отчетов и заключений ревизионной комиссии (ревизора) ТОО;
4. утверждение финансовой отчетности и распределение чистого дохода;
5. утверждение внутренних правил, процедуры их принятия и других документов, регулирующих внутреннюю деятельность ТОО, кроме документов, утверждение которых уставом ТОО отнесено к компетенции иных органов ТОО;
6. решение об участии ТОО в иных хозяйственных товариществах, а также в некоммерческих организациях;
7. решение о реорганизации или ликвидации ТОО;
8. назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
9. решение о принудительном выкупе доли у участника ТОО;
10. решение о залоге всего имущества ТОО;
11. решение о внесении дополнительных взносов в имущество ТОО;
12. утверждение порядка и сроков предоставления участникам ТОО и приобретателям долей информации о деятельности ТОО;
13. решение об одобрении заключения ТОО сделки или совокупности взаимосвязанных между собой сделок, в результате которой (которых) ТОО отчуждается (может быть отчуждено) имущество, стоимость которого составляет пятьдесят один и более процентов от общего размера балансовой стоимости активов ТОО.

В дополнение к этому общее собрание участников может рассматривать любые вопросы, связанные с деятельностью Товарищества, даже если они не относятся к его исключительной компетенции. Более того, исходя из исключительной компетенции, общее собрание участников, исполнительный орган, Наблюдательный Совет и иные возможные органы Товарищества назначаются решением общего собрания участников.

Это позволяет участникам контролировать важные аспекты бизнеса и предотвращать принятие решений исполнительным органом без их одобрения.

## 4.2 Проведение общего собрания

Законодательство предусматривает два основных формата проведения общего собрания участников:

- Очное собрание – традиционный формат, при котором участники собираются и обсуждают повестку в режиме реального времени.
- Заочное голосование – если уставом предусмотрена такая возможность, участники могут голосовать без физического присутствия, путем подписания письменных решений.

Для иностранных инвесторов заочное голосование может быть удобным инструментом, позволяющим управлять Товариществом дистанционно без необходимости личного визита в Казахстан.

Созыв общего собрания участников может быть:

- Очередным – проводится в сроки, установленные уставом, но не реже одного раза в год (обычно для утверждения финансовой отчетности и распределения прибыли).
- Внеочередным – может быть созван в любое время по требованию участников, исполнительного органа или наблюдательного совета.

Право на созыв внеочередного общего собрания участников имеют:

- Исполнительный орган (генеральный директор).
- Наблюдательный совет (если он создан).
- Участники, владеющие не менее 10% уставного капитала.

На практике общее собрание участников созывается исполнительным органом, однако, в случае если по каким-либо причинам исполнительный орган не может или не желает созывать общее собрание, участники могут созвать общее собрание участниками своими силами. Это важная гарантия для участников, поскольку позволяет инициировать собрание даже при наличии конфликта с исполнительным органом Товарищества.

### 4.3 Принятие решений общим собранием участников

Каждый участник ТОО имеет следующие гарантированные законом права:

- Присутствовать на собрании и участвовать в обсуждении вопросов.
- Голосовать при принятии решений (число голосов каждого участника устанавливается учредительными документами).
- Вносить предложения в повестку дня.
- Получать информацию о деятельности ТОО, включая финансовую отчетность.
- Оспаривать незаконные решения общего собрания участников в суде.

Любые ограничения этих прав, установленные уставом или иными внутренними документами Товарищества, признаются недействительными.

Обычно в процессе голосования число голосов участника соответствует доле в уставном капитале Товарищества. При этом, в учредительных документах можно установить иной порядок распределения голосов. Так, например, возможно, что независимо от доли в уставном капитале каждый участник имеет равное количество голосов.

В случае, если среди участников ТОО имеются иностранные инвесторы, не имеющие возможности лично присутствовать на общем собрании, предусмотрена возможность представления их интересов через консультантов на основании доверенности. Данная практика позволяет обеспечить защиту интересов иностранных участников, а также минимизировать потенциальные юридические риски.

### 4.4 Оспаривание решений общего собрания участников

Важно отметить, что решения общего собрания могут быть признаны недействительными, если:

- Они были приняты с нарушением процедуры созыва и проведения собрания.
- Нарушают требования закона или устава.
- Приняты без кворума или с нарушением процедуры голосования.
- Нарушают права отдельных участников.

Для оспаривания важно соблюдать процессуальный порядок, в частности решения возможно оспорить только в судебном порядке в течение шести месяцев с момента, когда участник узнал о нарушении.

Так, например, если учредительными документами установлено, что по каким-либо вопросам требуется единогласное решение, а таковое не было принято, участник чьи права были нарушены, имеет право оспорить решения общего собрания участников.

## 4.5 Ответственность участников

Как описано выше, участники Товарищества несут риск убытков, связанных с деятельностью Товарищества, только в пределах стоимости своих вкладов в уставный капитал. То есть, в основном ограничены своей ответственностью размером вклада, но в определенных случаях их ответственность может расширяться. Как например:

1. В случае если участник не внес полностью свой вклад в уставный капитал, он несет солидарную ответственность за обязательства Товарищества в пределах неоплаченной части вклада;
2. В случае если участник преднамеренно доведет Товарищество до банкротства, он может быть привлечен к субсидиарной ответственности перед кредиторами, третьими лицами и государством;
3. В случае если участник нарушит свои обязательства или причинит вред Товариществу и другим участникам, возможно принудительное изъятие его доли на основании судебного решения.

## 5. ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ТОО

Исполнительный орган ТОО – это ключевой элемент корпоративного управления, отвечающий за текущее руководство Товариществом. Он осуществляет оперативное управление деятельностью ТОО, реализует стратегические решения, принятые общим собранием участников, и несет ответственность за результаты хозяйственной деятельности. К его компетенции относятся все вопросы обеспечения деятельности Товарищества, не относящиеся к компетенции общего собрания участников или наблюдательных органов, определенные Законом, уставом Товарищества или правилами и иными документами, принятыми общим собранием участников.

В соответствии с Законом РК о ТОО, исполнительный орган может быть единоличным (генеральный директор) или коллегиальным (правление, дирекция). Ко всему прочему, законодательство предусматривает, что если у ТОО два или несколько директоров (управляющих и т.п.), не объединенных в коллегиальный исполнительный орган, то каждый из таких директоров (управляющих и т.п.) вправе без доверенности действовать от имени Товарищества.

Порядок деятельности исполнительного органа Товарищества и принятие им решений определяется уставом Товарищества, а также правилами и иными документами, принятыми общим собранием участников. То есть, выбор структуры управления зависит от учредительных документов, что обеспечивает гибкость управления деятельностью Товарищества.



## 5.1 Полномочия исполнительного органа

Исполнительный орган действует от имени ТОО без доверенности и обладает следующими полномочиями:

- **Операционное управление Товариществом** – организация и контроль текущей деятельности.
- **Представление интересов ТОО** – ведение переговоров и заключение сделок с контрагентами.
- **Распоряжение имуществом и финансами** – управление активами в пределах, установленных уставом.
- **Взаимодействие с государственными органами** – представление отчетности, исполнение налоговых и административных обязательств.
- **Исполнение решений общего собрания участников** – реализация стратегических задач, утвержденных участниками.

Полномочия исполнительного органа могут быть **ограничены уставом или решениями общего собрания участников**. Например, устав может требовать одобрения общего собрания участников для заключения крупных сделок или привлечения заемного финансирования.

Кроме того, исполнительный орган обязан избегать конфликтов интересов и действовать исключительно в интересах ТОО. Например, директор не может участвовать в сделках, в которых он имеет личную заинтересованность, без одобрения общего собрания участников.

Исполнительный орган – это основное звено управления ТОО, от которого зависит эффективность работы Товарищества. При этом участник ТОО имеет возможность ограничить его полномочия или оспорить любое принятое им решение.

Также необходимо учитывать, что в Казахстане действует принцип доверия третьих лиц, то есть в отношениях с третьими лицами Товарищество не вправе ссылаться на установленные им ограничения полномочий исполнительного органа. Однако Товарищество вправе оспаривать действительность сделки, совершенной его исполнительным органом с третьим лицом, с нарушением установленных ограничений, если докажет, что в момент заключения сделки третье лицо знало о таких ограничениях. Так, например, если директор, обходя ограничения, прописанные в уставе, совершил сделку с третьим лицом, а третье лицо не знало о таких ограничениях, ввиду нераскрытия информации об этом и упущенного контроля со стороны участников / наблюдательного совета, для Товарищества обязательства, вытекающие из данной сделки, будут действительными.

## 5.2. Назначение и срок полномочий

Исполнительный орган формируется на основании решения общего собрания участников.

- Генеральный директор или члены правления избираются общим собранием участников на срок, установленный уставом, но не более пяти лет.
- Уполномоченное лицо можно уволить по решению общего собрания участников в любое время.
- В состав исполнительного органа может входить только физическое лицо.
- Директор может быть как участником ТОО, так и сторонним лицом.

## 5.3. Ответственность исполнительного органа

Исполнительный орган несет перед участниками и третьими лицами ответственность за принимаемые решения и их последствия. Законодательство предусматривает несколько уровней ответственности:

- Гражданско-правовая – возмещение убытков, причиненных Товариществу из-за неэффективного управления.
- Административная – штрафы за нарушение налогового, трудового или антимонопольного законодательства.
- Уголовная – ответственность за преднамеренное банкротство, мошенничество, уклонение от уплаты налогов.

Согласно законодательству Казахстана:

1. Члены исполнительного органа Товарищества могут быть привлечены к ответственности по требованию любого из участников Товарищества по возмещению убытков, причиненных ими Товариществу. При этом они отвечают солидарно за убытки, вызванные совместным осуществлением ими ненадлежащего управления Товариществом.
2. Члены исполнительного органа Товарищества могут быть солидарно привлечены к субсидиарной с Товариществом ответственности перед третьими лицами за убытки, которые эти лица понесли вследствие несостоятельности (банкротства) Товарищества, вызванной ненадлежащим осуществлением членами исполнительного органа управления Товариществом.

#### 5.4. Контроль за исполнительным органом

Как отмечалось ранее, для предотвращения злоупотреблений и защиты интересов участников в ТОО могут быть предусмотрены различные механизмы контроля за деятельностью исполнительного органа.

Наиболее распространенные инструменты включают:

- Наблюдательный совет, который осуществляет стратегический надзор за деятельностью исполнительного органа и оценивает его эффективность.
- Ревизионную комиссию, проверяющую финансово-хозяйственную деятельность Товарищества и соблюдение корпоративных процедур.
- Внешний аудит, позволяющий привлекать независимых специалистов для оценки финансовой отчетности и выявления возможных рисков.
- Передачу бухгалтерского учета на аутсорсинг, что дает дополнительный уровень контроля за финансовыми потоками Товарищества.

Кроме того, в уставе ТОО могут быть закреплены дополнительные методы контроля, не требующие создания вышеуказанных органов. Например, можно предусмотреть обязанность исполнительного органа согласовывать с общим собранием участников подписание определенных договоров или предоставлять участникам Товарищества регулярную отчетность по ключевым финансовым показателям.

#### Interim management как инструмент контроля за хозяйственной деятельностью ТОО

При управлении ТОО в Казахстане иностранные инвесторы, как правило, рассматривают два варианта назначения исполнительного органа: назначение местного генерального директора или оформление иностранного гражданина, что требует получения визы, разрешения на работу и исполнения налоговых обязательств. Однако существует и иной подход — interim management.

В этом случае на должность исполнительного органа назначается профессиональный консультант, который действует исключительно в рамках поручений головной компании. Такой вариант позволяет избежать сложностей с визами, разрешениями на работу и обязательным пребыванием в стране, обеспечивая при этом прозрачное и предсказуемое управление компанией.

## 6. Экскурс — аутсорсинг бизнес процессов как дополнительный инструмент контроля

Аутсорсинг бухгалтерии – это не только способ оптимизировать операционные процессы, но и эффективный инструмент корпоративного контроля. При передаче финансового учета независимой профессиональной компании обеспечивается прозрачность банковских платежей, регулярный

мониторинг движения денежных средств и детальная отчетность перед участниками ТОО, включая головную компанию. Ежемесячные отчеты о финансовых остатках и общем состоянии счетов позволяют участникам оперативно отслеживать финансовую стабильность бизнеса и принимать взвешенные управленческие решения.

Более того, большинство казахстанских банков позволяют ввести систему двойного контроля при подписании платежей через систему онлайн-банкинга. Так, например, подписантом может являться как исполнительный орган ТОО, так и участник, обеспечивая подписание только в случае двойного одобрения. При этом формирование самих платежных поручений происходит исключительно через бухгалтерию. То есть бухгалтер на аутсорсинге будет лишь подготавливать платежное поручение, в свою очередь подписание и отправка на исполнение поручения остается за указанными в банке подписантами.

Выбор оптимального механизма контроля зависит от структуры ТОО, интересов участников и масштабов бизнеса. Внедрение профессионального финансового мониторинга, включая аутсорсинг бухгалтерии, позволяет не только минимизировать корпоративные риски, но и обеспечивать полную прозрачность финансовых потоков, защищая активы инвесторов.

## 7. НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ И РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Система корпоративного управления ТОО может включать в себя наблюдательный совет и ревизионную комиссию, которые выполняют функции контроля за исполнительным органом и финансово-хозяйственной деятельностью Товарищества.

Эти органы не являются обязательными, однако их создание предусмотрено законом и может быть закреплено в уставе ТОО, если участники заинтересованы в усилении контроля и прозрачности управления.

### 7.1 Наблюдательный совет: функции и полномочия

**Наблюдательный совет** – это орган, который может быть создан для контроля за деятельностью исполнительного органа и защиты интересов участников ТОО.

Основные функции наблюдательного совета:

- Осуществление контроля за работой генерального директора (правления).
- Анализ финансовых показателей и эффективности бизнеса.
- Оценка рисков и мониторинг исполнения стратегических решений.
- Рассмотрение вопросов, касающихся заключения крупных сделок и сделок с заинтересованностью.
- Вынесение рекомендаций по улучшению корпоративного управления.

В случае отсутствия у Товарищества ревизионной комиссии, наблюдательный совет, помимо вышеперечисленных функций, также наделяется полномочиями ревизионной комиссии.

Наблюдательный совет действует и организует свою деятельность на основании устава ТОО и решений общего собрания участников.



## Формирование и состав наблюдательного совета

- Члены наблюдательного совета избираются общим собранием участников на срок, установленный уставом, но не более пяти лет.
- В состав совета могут входить только физические лица.
- Члены исполнительного органа не могут входить в наблюдательный совет, чтобы избежать конфликта интересов.
- При голосовании каждый член совета имеет один голос, а решения принимаются большинством голосов.
- Члены наблюдательного совета не обязаны быть работниками Товарищества.

## Привлечение внешних консультантов в наблюдательный совет

Одним из наиболее эффективных решений для обеспечения прозрачного управления ТОО и контроля за исполнительным органом является включение в наблюдательный совет внешних консультантов, обладающих опытом в сфере корпоративного управления, финансов и права. Такой подход позволяет не только снизить корпоративные и правовые риски, но и обеспечить прямую линию отчетности перед головной организацией, что особенно актуально для иностранных инвесторов.

Привлечение консультантов в наблюдательный совет дает ряд преимуществ. Во-первых, это профессиональный мониторинг деятельности исполнительного органа, основанный на глубоком понимании законодательства и практик корпоративного управления. Во-вторых, консультант может оперативно выявлять правовые риски и предлагать механизмы их минимизации, что снижает вероятность корпоративных конфликтов и финансовых потерь. В-третьих, такой формат управления позволяет выстроить грамотную систему корпоративной отчетности, при которой головная компания получает детализированные и независимые отчеты о состоянии бизнеса в Казахстане.

Дополнительно стоит учитывать, что назначение иностранного представителя в наблюдательный совет требует оформления визы, разрешения на работу и выполнения иных процессуальных формальностей, что влечет дополнительные расходы и временные затраты. В свою очередь, привлечение местного консультанта, специализирующегося на корпоративном праве и сопровождении бизнеса, устраняет эти сложности, сохраняя высокий уровень контроля и прозрачности управления.

Таким образом, включение в наблюдательный совет профессионального консультанта – это стратегически выгодное решение, позволяющее оптимизировать контрольные функции, снизить юридические и финансовые риски, а также наладить эффективное взаимодействие между ТОО и его иностранными участниками.

## Ответственность членов наблюдательного совета

Члены наблюдательного совета несут ответственность за ненадлежащее осуществление контроля, если их бездействие или ошибки привели к убыткам ТОО или третьих лиц. Они могут быть привлечены к гражданско-правовой ответственности в соответствии с нормами корпоративного законодательства.

Члены наблюдательного совета являются должностными лицами Товарищества и несут аналогичную ответственность, как и исполнительный орган.

## 7.2 Ревизионная комиссия: контроль за финансами ТОО

Ревизионная комиссия в ТОО является органом, обеспечивающим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью исполнительного органа. Ее создание возможно по решению общего собрания участников и регулируется уставом ТОО.

В состав ревизионной комиссии могут входить участники ТОО или их представители. Количество членов комиссии не может превышать пяти человек, если уставом не предусмотрено иное. В случае,

если участники считают нецелесообразным создание коллегиального органа, функции ревизионной комиссии могут быть возложены на единоличного ревизора, которым может быть один из участников товарищества или его представитель.

Ревизионная комиссия (ревизор) обладает полномочиями по проведению проверок финансово-хозяйственной деятельности исполнительного органа в любое время. Для выполнения своих функций она имеет неограниченный доступ ко всей документации ТОО. Члены исполнительного органа обязаны предоставлять пояснения и необходимые сведения по запросу ревизионной комиссии (ревизора), как в устной, так и в письменной форме.

Перед утверждением финансовой отчетности общим собранием участников ревизионная комиссия (ревизор) обязана провести ее проверку. В случае отсутствия заключения ревизионной комиссии (ревизора) либо аудиторского отчета, общее собрание участников не вправе утвердить финансовую отчетность.

Порядок работы ревизионной комиссии (ревизора) определяется уставом ТОО, а также внутренними правилами и иными документами, регулирующими деятельность ТОО. В этих документах могут быть установлены процедуры проведения проверок, порядок принятия решений комиссией, обязанности членов комиссии и взаимодействие с другими органами управления.

### 7.3 Внешний аудит

Помимо внутреннего контроля, ТОО вправе привлекать независимую аудиторскую организацию для проверки финансовой отчетности и оценки текущего состояния Товарищества. Данный механизм позволяет участникам убедиться в достоверности бухгалтерских данных, выявить возможные риски и обеспечить прозрачность ведения бизнеса.

Аудиторская организация должна быть независимой, то есть не иметь имущественных интересов в ТОО, а также не быть аффилированной с его исполнительным органом, наблюдательным советом или участниками. Условия и порядок проведения аудита определяются уставом ТОО.

#### Обязательный аудит

В ряде случаев законодательство обязывает ТОО проводить внешний аудит годовой финансовой отчетности. Обязательный аудит проводится, если одновременно выполняются следующие условия:

- В составе участников есть лица, владеющие менее 10% уставного капитала.
- Среднегодовая численность работников превышает 250 человек и/или среднегодовой доход Товарищества превышает 3 000 000-кратный размер месячного расчетного показателя (МРП), установленного на 1 января соответствующего года.

В случае, если ТОО относится к среднему предпринимательству, участник, владеющий менее 10% доли, вправе потребовать проведения аудита за счет ТОО.

Дополнительно, отдельные виды предпринимательской деятельности могут подпадать под обязательный аудит в силу специальных законодательных актов. В таких случаях Товарищество должно проводить аудит вне зависимости от численности работников и размера дохода.

#### Право участника на проведение аудита

Независимо от того, является ли аудит обязательным, любой участник ТОО вправе инициировать его проведение за свой счет. Это право позволяет инвесторам получать объективную информацию о финансовом состоянии Товарищества и защищать свои интересы.

Вопрос о проведении аудита финансовой отчетности рассматривается исполнительным органом, который организует процесс и выносит результаты проверки на утверждение общего собрания участников.

## Назначение аудита через суд

Если исполнительный орган уклоняется от проведения обязательного аудита либо не выполняет требование участника о его проведении, аудит может быть назначен по решению суда. С соответствующим заявлением могут обратиться:

- Любой участник ТОО.
- Иное заинтересованное лицо (например, кредитор или государственный орган).

Такой механизм обеспечивает защиту прав участников и гарантирует, что аудит будет проведен даже в случае противодействия со стороны руководства Товарищества.

# 8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы: корпоративное управление в ТОО является важнейшим инструментом обеспечения прозрачности, контроля и защиты интересов инвесторов. От того, насколько правильно выстроена структура управления и зафиксированы корпоративные механизмы, зависит устойчивость бизнеса, эффективность принятия решений и предсказуемость корпоративных процессов.

При создании ТОО необходимо заранее определить компетенцию каждого органа управления. Общее собрание участников должно принимать стратегические решения, исполнительный орган — отвечать за операционное руководство, а наблюдательный совет и ревизионная комиссия — обеспечивать корпоративный контроль. Если на начальном этапе юридически правильно закрепить разграничение полномочий, порядок принятия решений и механизмы контроля, дальнейшее управление Товариществом будет удобным и предсказуемым.

Отдельное значение имеет прозрачность финансовой отчетности. Проведение внутреннего и внешнего аудита, внедрение ревизионного контроля и корпоративного надзора снижает финансовые и правовые риски, а также повышает доверие участников к деятельности ТОО.

В свою очередь, комплексное сопровождение корпоративных процессов, включая юридическое администрирование деятельности компании, ведение корпоративной документации и контроль за соблюдением требований законодательства, является неотъемлемой частью corporate maintenance — услуги, выполняемой для инвестора консультантами. Corporate maintenance позволяет минимизировать регуляторные риски, обеспечить своевременное выполнение корпоративных обязанностей и упростить взаимодействие с государственными органами. Внедрение эффективных механизмов корпоративного управления с учетом требований законодательства Республики Казахстан способствует стабильному функционированию компании и защите интересов инвесторов.

## Правильное планирование учреждения ТОО

Учреждение ТОО открывает перед международными компаниями множество возможностей, но также и вызовов. В частности, сложность юридических, налоговых и бухгалтерских вопросов может быстро стать непреодолимой и поставить компании перед трудностями. Помимо этого, в начале пути многие международные компании сталкиваются с культурными особенностями, которые также необходимо учитывать при выходе на рынок Казахстана.

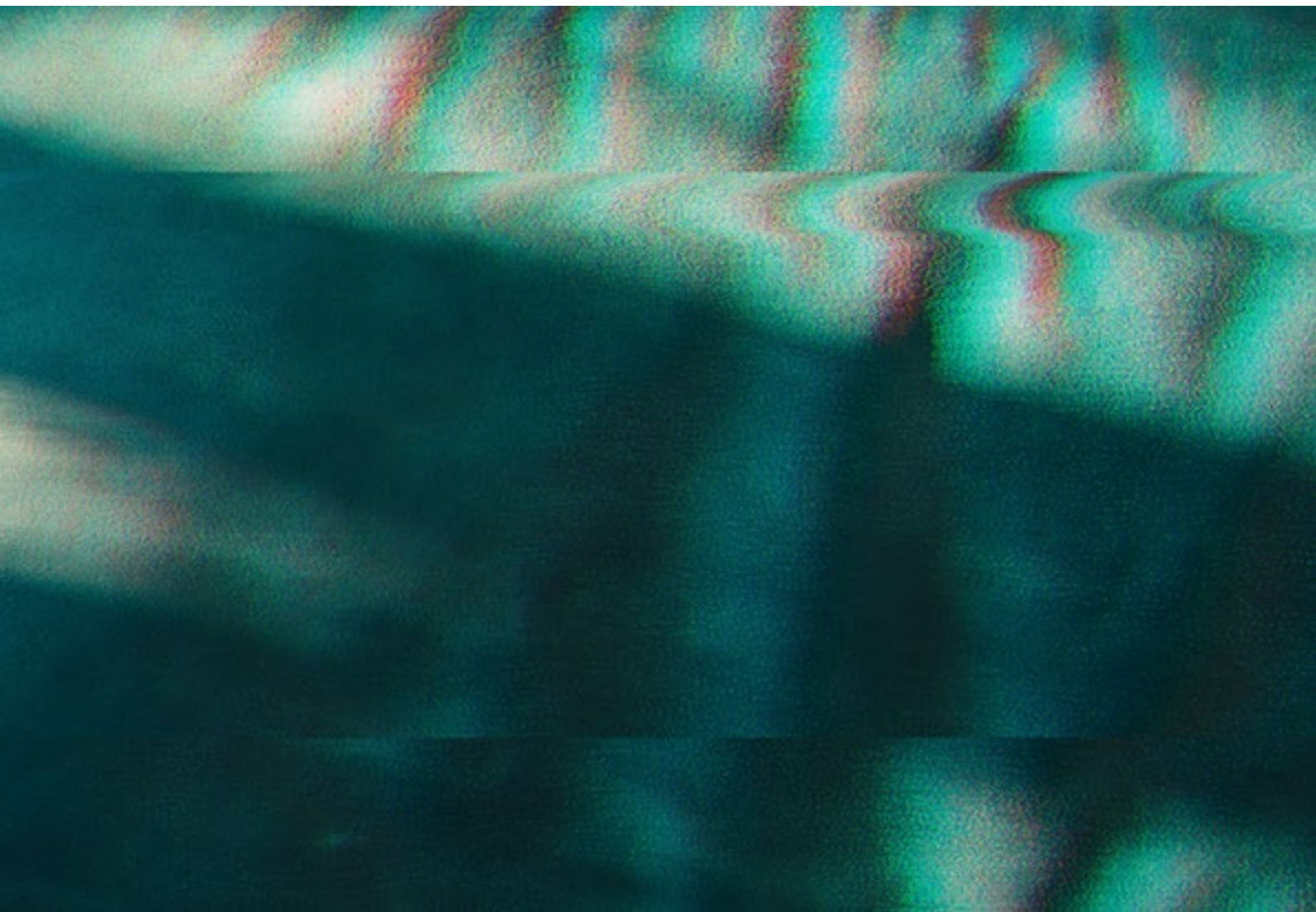
Чтобы успешно справиться с этими проблемами, мы предлагаем Вам провести воркшоп перед созданием компании. В рамках полуторачасового воркшопа мы с Вами рассмотрим все юридические, налоговые и бухгалтерские вопросы, связанные с выходом на рынок, и разработаем практические решения.

- Юридические вопросы: при создании компании необходимо учитывать множество юридических вопросов. Мы поможем Вам выбрать форму компании, подготовить необходимые документы и получить все необходимые разрешения.
- Налоговые вопросы: налоговые требования, связанные с Вашим выходом на рынок, могут быть сложными. Мы расскажем Вам какие налоги применимы, какие налоговые ставки действуют и как Вы можете выполнить свои налоговые обязательства в Казахстане.
- Вопросы бухгалтерского учета: правильное ведение бухгалтерского учета необходимо каждой компании. Мы поможем Вам создать подходящую систему учета и дадим советы, как сделать ведение бухгалтерского учета эффективным и безошибочным.
- Вопросы миграционного законодательства: при выходе на рынок Казахстана иностранным инвесторам и предпринимателям важно учитывать особенности миграционного законодательства. Мы разберем ключевые аспекты получения разрешений на работу, виз, РВП, требования к иностранным сотрудникам, а также возможные ограничения и риски.

За 15 лет присутствия на рынке Казахстана мы собрали настоящую команду экспертов, говорящих на нескольких языках и имеющих разный бэкграунд. Мы с удовольствием поделимся нашим опытом и культурными тонкостями ведения бизнеса в Казахстане.

Следуя нашему принципу междисциплинарности, мы гарантируем нашим клиентам сопровождение по всему спектру юридических, налоговых и бухгалтерских вопросов. Клиенты получают выгоду от широкого спектра наших услуг из одного источника, избавляясь от необходимости координировать работу нескольких поставщиков услуг.

Приняв участие в нашем воркшопе, Вы будете хорошо подготовлены и сможете успешно подготовиться к выходу на рынок Казахстана.



# КОНТАКТНЫЕ ЛИЦА



**КОРЛАН АЛИХАНОВА**

Руководитель юридического отдела в Центральной Азии

T +7 727 355 1347

[korlan.alikhanova@roedl.com](mailto:korlan.alikhanova@roedl.com)



**АСЕМ ОСПАНБЕКОВА**

T +7 727 355 1347

[assem.ospanbekova@roedl.com](mailto:assem.ospanbekova@roedl.com)



**САТЖАН ЗИЯТХАН**

T +7 727 355 1342

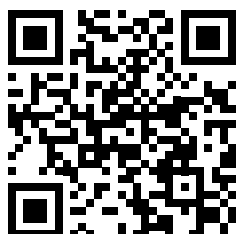
[satzhan.ziyatkhan@roedl.com](mailto:satzhan.ziyatkhan@roedl.com)



# О нас

Rödl & Partner – заботливый партнер для лидеров среднего бизнеса на международном рынке

[www.roedl.com/about-us](http://www.roedl.com/about-us)





[www.roedl.com/kazakhstan](http://www.roedl.com/kazakhstan)

[www.roedl.kz](http://www.roedl.kz)